

Nikolajs Jefimovs

## KAPITĀLSABIEDRĪBAS VALDES KOMPLEKSA DARBA IZVĒRTĒŠANA KOMERCIĀLO ATTIECĪBU ORGANIZĀCIJAS JOMĀ



*Autors  
Nikolajs Jefimovs,  
Zinātnes doktors (Ph.D.)  
sociālajās zinātnēs  
Finanšu un kredīta  
apakšnozarē*

**Promocijas darba zinātniskā vadītāja:** Dr.oec., DU Sociālo zinātņu fakultātes Ekonomikas katedras asociētā profesore Aina Čaplinska.

**Promocijas darba temata aktualitātes** raksturošanai jāatzīmē, ka kapitālsabiedrību pārvaldības pilnveidošanas problēma ir bijusi aktuāla vienmēr. Šī problēma var saasināties, pieaugot valdes locekļu skaitam vienlaikus ar valdes locekļu kandidātu kvalifikācijas prasību samazināšanos iespējamo kapitālsabiedrību pārvaldības modeļa pārveidošanas rezultātā. Šajos apstākļos var prognozēt kapitālsabiedrībai saistošo lēmumu pieņemšanas procesa pagarināšanu un komercdarbībai svarīgu operacionālo jautājumu izskatīšanas saprātīgā termiņā noniecināšanu. Turklāt kapitālsabiedrību pārvaldības nepareiza modeļa izvēle var novest pie neapmierinošiem finansiālās darbības rezultātiem. Minētais var novest pie kapitālsabiedrības īpašnieku (akcionāru) saistošo lēmumu pieņemšanas, kuru galvenais mērķis ir optimizēt sabiedrības operacionālās izmaksas. Operacionālo izmaksu samazināšanas

vissāpīgākais risinājums ir personāla izdevumu samazināšana, radot negatīvas sekas valsts ekonomikai kopumā.

Šo faktoru ietekmi var neitralizēt vai vismaz samazināt, paplašinot kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesa izmantošanu. Pašreizējā izvērtēšanas procesa izmantošanas prakse komerciālo attiecību jomā nespēj būtiski uzlabot situāciju. Kapitālsabiedrības īpašnieku (akcionāru), padomes, kā arī valdes zināmā piesardzība, kā arī vairāki formāli ierobežojumi būtiski mazina valdes darba izvērtēšanas procesa izmantošanas iespējas. Vienlaikus jebkura kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesa pamatā ir kapitālsabiedrības darbību raksturojošie finansiālie rezultāti un nefinanšu mērķu sasniegšana. Finansiālo rezultātu analīze, savukārt, balstās uz finanšu teorijā izstrādātiem koeficientiem un to rezultātu izmantošanu, vērtējot kapitālsabiedrības izpildinstitūcijas darba kvalitāti. Nefinanšu mērķu sasniegšanas analīze vairāk ir pakārtota tā subjekta metodoloģijai, kas īsteno valdes darba izvērtējuma procesu.

Valdes darba izvērtēšanas procesa izmantošanas līmeņi var būt visdažādākie – sākot no privāto kapitālsabiedrību valdes locekļu darba izvērtēšanas un beidzot ar publisko personu kapitālsabiedrību valdes darba izvērtēšanu.

Promocijas darba ietvaros autors pēta **zinātnisko problēmu**, kas ir saistīta ar nepietiekamu izpratni par kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesu, veicot tās izplatības līmeņa izpēti Latvijā.

Promocijas darba **zinātniskā novitāte** ir saistīta ar autora veiktās kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesa institucionālās sistēmas un raksturojošo elementu izpēti komerciālo attiecību jomā Latvijā.

Promocijas darba **novitāte praktiskajā aspektā** ir saistīta ar autora veiktās kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesa faktiskās izplatības līmeņa noteikšanu Latvijā.

Promocijas darba temats ir uzskatāms par ļoti aktuālu jautājumu mūsdienu ekonomikā tāpēc, ka pētāmais jautājums cieši saistīts ar korporatīvās pārvaldības, t.sk. valsts kapitālsabiedrībās, pamatnostādņēm. Valdes darba izvērtēšanas procesa izmantošana komerciālo attiecību jomā sekmē efektīvu kapitālsabiedrību pārvaldību, kapitālsabiedrību īpašnieku (akcionāru) interešu ievērošanu, kā arī veicina valdes darba uzlabošanas procesu. Latvijā nav tāda kompleksa teorētiski praktiska pētījuma, kas veltīts kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesa funkcionēšanas īpatnību izpētei uzņēmējdarbības vadības teorijā. Līdz ar to šāda līmeņa pētījums ļaus izvairīties no izvērtēšanas procesa un tās elementu teorētiska formulējuma neprecizitātēm, nevienveidīgās prakses attiecībā uz minēta procesa izmantošanas rezultātu atzišanu uzņēmējdarbības vadības teorijā. Promocijas darba atziņas par valdes darba izvērtēšanas procesu var sekmēt korporatīvās pārvaldības sistēmas stabilitātei, tās plašākai piemērošanai, kā arī vairot kapitālsabiedrību īpašnieku (akcionāru) uzticību valdei un padomei.

**Problēmas izpētes līmenis.** Kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas jēdziena tvēruma noteikšana nav viegls uzdevums sakarā ar termina “valdes darba izvērtēšanas process” salīdzinoši nesenās pielietošanas zinātniskajos pētījumos un tā definēšanas daudzveidības dēļ. Tradicionāli kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas aizsākumi tiek saistīti ar ekonomikas un uzņēmējdarbības vadības klasiķu darbiem (Zeids, 1951, Rich, 1958, Peck, Scherer, 1962), jo viņi pirmie sāka skaidri norādīt uz saikni starp kapitālsabiedrības darba rezultātiem un kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesu.

Kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesa piemērošanas pamati ir atkarīgi no komerciālo attiecību obligātajiem elementiem, kurus autors sistematizēja šādi: (a) skaidri definētie procesa mērķi (piem., Kelly, 2018; Kiel, Beck, 2006; Barlow, 2020 u.c.); (b) valdes darba rezultāti (piem., Cavaco, Crifo, Rebérioux, Roudaut, 2017; Woo, Paek, 2019 u.c.); (c) valdes kompetence (piem., Hooghiemstra, Hermes, Oxelheim, Randøy, 2019; Muttakin, Khan, Tanewski, 2019 u.c.); (d) izvērtēšanā iesaistīto personu uzticība izvērtēšanas rezultātiem (piem., Fakoya, Nakeng, 2019; Khaoula, Moez, 2019 u.c.); (e) valdes darba rezultātu apkopojums (piem., Datta, Basui, Agarwal, 2020; Josiassen, Baker, 2019 u.c.); (f) normatīvais regulējums (ārējs vai iekšējs), kas nosaka kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesa metodoloģiju (piem., Литвиненко, Лукашина, 2016; Sandu, 2016; Merendino, Dibb, Meadows, Quinn, Wilson, Simkin, Canhotoc, 2018 u.c.).

Kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesa izpēte Latvijas zinātnieku darbos ir samērā plaši pārstāvēta (piem., Rone, 2017; Šulmanis, 2020; Telepņeva, 2019 u.c.), savukārt izvērtēšanas procesa teorētiski metodoloģiskā pieeja tās izpētei tiek pielietota ierobežotā apjomā, kas zināmā mērā traucēja promocijas darba autoram izmantot visaptverošu Latvijas zinātnisko pieredzi šajā jomā. Analizējot vairāku valstu ekonomistu koncepcijas par kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesu (piem.,

Tenenbaum, 2016; O'Kelley, Neal, 2020; Palmberg, 2014 u.c.), autors konstatēja, ka starp tām nav saturiska rakstura pretrunu. Zinātniskajā doktrīnā (piem., Klemash, Doyle, Smith, 2020; Hesketh, Sellwood-Taylor, Mullen, 2020; Field, Leclerc, 2008 u.c.) ir pieņemts saistīt valdes darba izvērtēšanas procesu ar tās loģisko rezultātu – secinājumu par kapitālsabiedrības valdes darba rezultātiem. Terminu dažādība ir izskaidrojama ar lingvistiskām īpatnībām, jo, piemēram, angļu valodā vārdu salikuma “valdes darba izvērtēšana” vietā daudz biežāk lieto terminu “korporatīvā pārvaldība” (piem., Nadler, 2004; O'Kelley, Neal, 2020; McNamara, 2017 u.c.), kuram atšķirībā no latviešu valodas, nav nepieciešams skaidrojums un šī jēdziena nozīme var izskatīties pašsaprotama.

Latvijā izstrādātie zinātniskie pētījumi primāri koncentrējas uz kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesa strukturālās sistēmas izpēti (Kalniņš, Litvins, 2011), kā arī apzina kapitālsabiedrības darba rezultātu un valdes funkcionēšanas likum-sakarības (Jauja, 2020). Tomēr minēto zinātnisko darbu daudzums un to publicēšanas laiks norāda uz minētās pieejas ienākšanas sākotnējo stadiju Latvijas zinātnē. Tas norāda arī uz plašām kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesa teorētiskās metodoloģijas ieviešanas iespējām Latvijas ekonomikā un uzņēmējdarbības vadībā.

**Promocijas darba mērķis:** Veikt kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesa reālā izplatības līmeņa noteikšanu komerciālo attiecību jomā Latvijā.

Šī mērķa sasniegšanai promocijas darba ietvaros autors paredz izpildīt sekojošus uzdevumus:

- veikt valdes darba izvērtēšanas procesa rašanās un attīstības salīdzinoši – vēsturisko analīzi Latvijā un ārvalstīs;
- identificēt valdes darba izvērtēšanas procesa būtību un izpētīt tā saturu;
- veikt valdes darba izvērtēšanas procesa funkcionālās un institucionālās sistēmas zinātniski – teorētisko analīzi Latvijā un ārvalstīs;
- izanalizēt esošos un iegūt jaunus empīriskos datus par valdes darba izvērtēšanas procesa izmantošanas faktisko stāvokli Latvijā;
- identificēt nozīmīgākās problēmas valdes darba izvērtēšanas procesa izmantošanas izplatībā un izstrādāt šo problēmu racionālus risinājumus.

**Promocijas darba objekts:** Komerciālās attiecības.

**Promocijas darba priekšmets:** Kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesa funkcionālās un institucionālās darbības analīze komerciālo attiecību jomā.

**Promocijas darba jautājumi** ir izvirzīti nolūkā sasniegt promocijas darba mērķi un tie ir:

- Kāda ir valdes darba izvērtēšanas procesa faktiskā organizācija pasaulē un vai Latvijā ieviestā prakse šajā jomā ir uzskatāma par pietiekamu?
- Kādi ir valdes darba izvērtēšanas procesa organizācijas pamatprincipi, procesu raksturojošie finansiālās darbības koeficienti?
- Kāda ir valdes darba izvērtēšanas procesa izmantošanas dinamika Latvijā un ārvalstīs?
- Kādi ir iespējamie valdes darba izvērtēšanas procesa pilnveidošanas virzieni un iespējas Latvijā?

**Promocijas darba hipotēze:** nepietiekama izpratne par kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesu un kultūrvēsturisku tradīciju trūkums korporatīvās pārval-

dības jomā Latvijā nopietni bremsē kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas institūta attīstību, traucējot tās vispusīgai un pilnīgai izmantošanai.

Izvirzītās tēzes:

- Kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesa pamatā ir vēlme iegūt priekšstatu par valdes darba rezultātiem, kas tiek pamatots ar kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas institūta izveidošanas priekšnosacījumiem un vēsturiskās attīstības tendencēm.
- Kapitālsabiedrības valdes darba rezultātu izvērtēšanas procesa piemērošanas pamatu veido komerciālo attiecību elementu skaidra identifikācija.
- Kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesa metodoloģiskās bāzes izstrāde Latvijas Republikā ir tikai sākumstadijā, kas nozīmē, ka tam ir liels attīstības potenciāls.
- Kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas process Latvijā nav pietiekami attīstīts un sabiedrībai ir vāja informētība par procesa īstenošanas mērķiem un nosacījumiem.

**Promocijas darba teorētisko pamatu** veido izmantotie izziņas avoti.

Analizējot zinātnisko literatūru, jāsecina, ka pēdējo dažu gadu desmitu laikā kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas process ir bijis praktiķu, uzņēmumu vadītāju un zinātnieku uzmanības centrā, jo tās īstenošanas kvalitāte spēcīgi ietekmē valdes darba rezultātus. Sekmīgi kapitālsabiedrības valdes darba rezultāti savukārt rada augstāku ražošanas spēju, zemākas izmaksas, klientu apmierinātību, klientu lojalitāti un paaugstina kapitālsabiedrības rentabilitāti.

**Promocijas darba praktiskais nozīmīgums.** Bez priekšlikumiem, kuru mērķis ir turpināt Latvijas korporatīvās pārvaldības procesa pilnveidošanu, promocijas darbs satur atziņas, kuras var tikt izmantotas kapitālsabiedrības valdes un padomes locekļu, kā arī kapitālsabiedrības īpašnieku (akcionāru) praktiskajā darbībā. Iegūtās atziņas sniedz arī vērtīgu ieguldījumu uzņēmējdarbības vadības teorijā.

Promocijas darba praktiskā nozīme saistīta ar to, ka tās rezultāti var tikt izmantoti kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesa pilnveidošanai, kā arī tālākai padziļinātai izpētei.

**Promocijas darba empīrisko bāzi** sastāda: ziņas par kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesa izmantošanas stāvokli un dinamiku valstī; statistiskie dati par kapitālsabiedrību reģistrāciju; 50 kapitālsabiedrību valdes locekļu, 1000 iedzīvotāju anketēšanas dati, 10 ekspertu intervijas, starptautisko organizāciju pētījumu rezultāti.

Promocijas darbā izmantoto empīrisku datu ieguves periods 2020.gada marts – 2020. gada maijs.

Pētījuma veikšanai tika pielietotas sekojošas **zinātniski pētnieciskās metodes**: salīdzinošā, vēsturiskā, analīze, sintēze, sistēmiskā, statistiskā, indukcija, dedukcija.

Empīriskā līmenī notika informācijas iegūšana un uzkrāšana par kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesu, tā funkcionēšanas īpatnībām. Šajā pētījuma līmenī notika izvērtēšanas procesa etimoloģijas un definīcijas izpēte, procesu raksturojošo finanšu koeficientu apzināšana. Tādēļ promocijas darbā galvenokārt tika izmantota salīdzinošā metode, salīdzinot kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesa izpratnes un organizācijas atšķirības dažādu valstu zinātnieku darbos. Tāpat salīdzinošās metodes izmantošana izpaužas ārvalstu un Latvijas korporatīvās pārvaldības

sistēmas īpatnību izpētē, finanšu koeficientu noteikšanā valdes darbības izvērtēšanas procesa izmantošanas jomā.

Ar vēsturiskās metodes palīdzību tika detalizēti izzināta kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas sistēmas attīstības gaita ārvalstu un Latvijas uzņēmējdarbības vadības teorijā.

Promocijas darba empīriskā un teorētiskā līmenī galvenokārt tika izmantota analīze un sintēze, ar kuras palīdzību tika pētīti kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesa elementi, to īpašības, pazīmes un raksturojošie finanšu koeficienti. Analīze tika izmantota zinātnisko publikāciju par izvērtēšanas procesu izpētes gaitā, kad bija nepieciešams izdalīt un pētīt procesa un tā sastāvdaļu pamatojumu. Iegūto rezultātu harmoniska iekļaušana promocijas darbā notika ar sintēzes palīdzību, nosakot darba loģisko struktūru un formulējot aksiomas.

Ar sistēmiskās metodes palīdzību promocijas darba autors izpētīja kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesa vietu Latvijas un ārvalstu uzņēmējdarbības vadības teorijā. Pielietojot minēto metodi bija iespējams izzināt izvērtēšanas procesa ietvarus, noteikt procesa nepilnības un tā pilnveidošanas ceļus.

Statistiskā metode ļāva promocijas darba autoram iegūt un apstrādāt datu kopumu par kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesa reālo izplatību Latvijā komerciālo attiecību jomā. Pielietojot minēto metodi, autors izmantoja statistikas datus par reģistrētajām kapitālsabiedrībām, veica ekspertu intervēšanu un mērķgrupu anketēšanu. Iegūtie rezultāti palīdzēja noformulēt promocijas darba secinājumus.

Izmantojot indukcijas un dedukcijas metodes, promocijas darba autors veica informācijas apstrādi, nonāca pie slēdzieniem un secinājumiem. Ar indukcijas metodes palīdzību no atsevišķiem faktiem par kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesu un tās izmantošanas rezultātiem, iegūta informācija ar vispārinājumu, kas attiecināma uz veselu izvērtēšanas procesu. Dedukcijas metodes ietvaros promocijas darba autors ieguva jaunas zināšanas par izvērtēšanas procesa izmantošanas priekšrocībām un noformulēja slēdzienus par minētā procesa attīstības perspektīvām, vadoties no pieejamās informācijas par valdes darba izvērtēšanas sistēmu un tās elementiem.

Promocijas darbs sastāv no **četrām nodaļām**, kurās ir ietverts kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesa detalizēts izklāsts un analīze. Pirmajā nodaļā aplūkoti promocijas darbā izmantotie izvērtēšanas procesa pamatjēdzieni, pievērsta uzmanība to pamatpazīmēm un būtībai; otrajā nodaļā veikta izvērtēšanas procesa piemērošanas struktūras un tehnikas izpēte komerciālo attiecību jomā; trešajā nodaļā veikta izvērtēšanas procesa zinātniski-teorētiskā analīze Latvijas un ārvalstu uzņēmējdarbības vadības teorijā; ceturtajā nodaļā ir izpētīts izvērtēšanas procesa izmantošanas faktiskais stāvoklis komerciālo attiecību jomā Latvijā.

Promocijas darba rezultāti tika **aprobēti** 4 publikācijās, daļa no kurām tika prezentētas starptautiskās zinātniskās konferencēs.

Promocijas darba autora publikāciju saraksts:

- Jefimovs N., Rimša J. Publiskās personas sabiedrības ar ierobežotu atbildību valdes pilnvarojuma termiņa reģistrācijas problemātika Latvijas Republikas Uzņēmumu reģistrā. Starptautiskās zinātniskās konferences “Sociālās zinātnes reģionālajai attīstībai 2019” materiāli”, II. daļa, Saule, 2020, 28.–35. lpp.;

- Jefimovs N. Kapitālsabiedrības valdes jēdziena etimoloģijas dažādība ārvalstu tiesību doktrīnā. Starptautiskās zinātniskās konferences “Sociālās zinātnes reģionālajai attīstībai 2020” materiāli”, II. daļa, Saule, 2021, 75.–79. lpp.;
- Jefimovs N. Kapitālsabiedrības valdes jēdziena ģenēze starptautiski-tiesiskajā izpratnē. Starptautiskās zinātniskās konferences “Sociālās zinātnes reģionālajai attīstībai 2021” materiāli”, II. daļa, Saule, 2022, 38.–47. lpp.;
- Jefimovs N., Teivāns-Treinovskis, J. Velika, R. Kriviņš, A. 2022. Conditions for application of criminal liability to the board of a company in the legal system of the Republic of Latvia, *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 9(4): 45–55.

Promocijas darba autora dalība starptautiskās zinātniskās konferencēs:

- Daugavpils Universitātes Starptautiskā zinātniskā konference “Sociālās zinātnes reģionālajai attīstībai 2019”, uzstāšanās ar referātu “Publiskās personas sabiedrības ar ierobežotu atbildību valdes pilnvarojuma termiņa reģistrācijas problemātika Latvijas Republikas Uzņēmumu reģistrā”;
- Daugavpils Universitātes 62. starptautiskā zinātniska konference, uzstāšanās ar referātu “Registration problems of the duration of authorities of members of the board of the public person’s limited liability company in the Register of enterprises of Latvia”.
- Daugavpils Universitātes 63. starptautiskā zinātniska konference, uzstāšanās ar referātu “Diversity of etymology of the concept of the board of a company in the doctrine or foreign law”.
- Daugavpils Universitātes 64. starptautiskā zinātniska konference, uzstāšanās ar referātu “System of evaluation of performing results of the management in the public persons’ companies”.

## Nobeigums

Promocijas darba ietvaros tika veikta kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesa izveides un attīstības analīze. Tika izpētīta izvērtēšanas procesa funkcionālā un institucionālā sistēma, kā arī tika noteikts reālais kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesa izplatības līmenis komerciālo attiecību jomā Latvijā.

Promocijas darba ietvaros veiktā pētījuma novitāti nosaka tas, ka kompleksa valdes darba izvērtēšanas procesa izmantošanas analīze Latvijā promocijas darba vai monogrāfijas līmenī tiek veikta pirmo reizi. Pārsvarā Latvijas zinātniskajos avotos valdes darba izvērtēšanas procesa elementi tika pētīti atsevišķi, atrauti viens no otra. Izvērtēšanas procesa institucionālā sistēma vispār netika pētīta. Pētījuma gaitā iegūto rezultātu novitāti nosaka tas, ka:

- Tika izanalizēta kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesa būtība un saturs;
- Tika identificētas valdes darba izvērtēšanas procesa attīstības īpatnības un problēmas;
- Tika atklātas valdes darba izvērtēšanas procesa funkcionālās un organizatoriskās īpatnības;
- Tipoloģizējot kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesu, tika izstrādāti kritēriji, kas ļauj loģiski klasificēt dažādus procesa veidus;

- Tika noskaidroti kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesu ietekmējošie faktori;
- Tika noteikts reālais kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesa izplatības līmenis komerciālo attiecību jomā Latvijā.

Pētījumā ir sniegtas izsmeļošas atbildes uz visiem pētījuma jautājumiem un ir sasniegts promocijas darba mērķis – autors ir sagatavojis zinātnisku pamatojumu kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesa reālā izplatības līmeņa noteikšanai komerciālo attiecību jomā Latvijā. Promocijas darba ievadā formulētās tēzes, apstiprina autora izstrādātie secinājumi.

Līdz ar tēžu pierādījumu, apstiprinās ar pētījuma praktisko un teorētisko daļu saistītā hipotēze.

**1. tēze: Kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesa pamatā ir vēlme iegūt priekšstatu par valdes darba rezultātiem, kas tiek pamatots ar kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas institūta izveidošanas priekšnosacījumiem un vēsturiskās attīstības tendencēm.** Šo tēzi apstiprina secinājumi, kurus autors izdarīja 1. nodaļā, analizējot vairāku valstu ekonomistu koncepcijas par kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesu un konstatējot, ka starp tām nav saturiska rakstura pretrunu. Lielākoties tika konstatēts, ka autori saista izvērtēšanas procesu ar tās loģisko rezultātu – secinājumu par kapitālsabiedrības valdes darba rezultātiem, kas ir sevišķi svarīgi konkrētajam pētījumam. Terminu dažādība varētu būt izskaidrojama ar lingvistiskām īpatnībām, jo, piemēram, angļu valodā vārdu salikuma “valdes darba izvērtēšana” vietā daudz biežāk lieto terminu “korporatīvā pārvaldība”, kuram atšķirībā no latviešu valodas, nav nepieciešams skaidrojums un šī jēdziena nozīme var izskatīties pašsaprotama. Kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas institūta vēsturiskā attīstība liecina par tās izpratnes un izmantošanas pastāvīgu pilnveidošanu. Rezultātā minēta procesa īstenošanā tiek iesaistīti arvien jaunie subjekti, kā arī tiek izveidoti procedūras noteikumi ar stingri noteiktiem principiem un mērķiem.

**2. tēze: Kapitālsabiedrības valdes darba rezultātu izvērtēšanas procesa piemērošanas pamatu veido komerciālo attiecību elementu skaidra identifikācija.** Šo tēzi apstiprina secinājumi, kurus autors izdarīja 2. nodaļā, pētot kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesa mehānismu un definējot to kā secīgu izvērtēšanas procesa elementu kopumu, kas ir nepieciešams, lai tajā iesaistītie subjekti – kapitālsabiedrības īpašnieki (akcionāri), valdes un padomes locekļi varētu piedalīties procesā, organizējot procesa gaitu un iegūstot valdes darba izvērtēšanas rezultātus. Tika konstatēti šādi komerciālo attiecību obligātie elementi – skaidri definētie izvērtēšanas procesa mērķi, valdes darba rezultāti, valdes kompetence, izvērtēšanā iesaistīto personu uzticība izvērtēšanas rezultātiem, valdes darba rezultātu apkopojums, skaidri izstrādāta valdes darba izvērtēšanas procesa metodoloģija. Tika secināts, ka komerciālo attiecību obligāto elementu esamība dod pamatu darba rezultātu izvērtēšanas procesa ietvaros uzturēt vienādu attieksmi pret visiem valdes locekļiem, kā arī uzskatīt, ka pats izvērtēšanas process notiek pēc vienādiem noteikumiem. Minētais, savukārt, paaugstina valdes darba izvērtēšanas procesa kvalitāti un uzticību.

**3. tēze: Kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesa metodoloģiskās bāzes izstrāde Latvijas Republikā ir tikai sākumstadijā, kas nozīmē, ka tam ir liels attīstības potenciāls.** Šo tēzi apstiprina secinājumi, kurus autors izdarīja 3. nodaļā, pētot kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesa metodoloģijas bāzi Latvijas Republikā un secinot, ka tā pārsvarā balstās uz kapitālsabiedrības finansiālās darbības rezultātu analīzes un speciālo ekonomisko koeficientu izmantošanas. Procesu metodoloģijas pamatu veido kapitālsabiedrības īpašnieku (akcionāru) izstrādātie iekšējie noteikumi, valsts un pašvaldību kapitālsabiedrībās – valsts vai pašvaldības izdotie normatīvie akti. Procesu metodoloģijas piemērotāji ir valdes un padomes locekļi, kapitālsabiedrības īpašnieki (akcionāri), speciāli piesaistīti neatkarīgi eksperti, valsts un pašvaldības iestāžu darbinieki.

**4. tēze: Kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas process Latvijā nav pietiekami attīstīts un sabiedrībai ir vāja informētība par procesa īstenošanas mērķiem un nosacījumiem.** Šo tēzi apstiprina secinājumi, kurus autors izdarīja 4. nodaļā, pētot kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas sistēmas izmantošanas līmeni komerciālo attiecību organizācijas jomā Latvijā. Vērtējot kapitālsabiedrību, kurā valstij ir izšķiroša ietekme, valdes darba izvērtēšanas procesa piemērošanas pamatnosacījumus, autors konstatēja, ka procesa piemērošana balstās tikai uz kapitālsabiedrības finanšu rādītājiem, kā arī finanšu un nefinanšu mērķu sasniegšanu. Promocijas darba autors, ņemot vērā valdes darba izvērtēšanas kritēriju dažādību, piedāvāja izmantot arī nefinanšu kritērijus. Tika konstatēts arī, ka empīriskā pētījuma ietvaros iegūtie ekspertu viedokļi korelē savā starpā un norāda uz to, ka korporatīvā pārvaldība Latvijas uzņēmējdarbības vadības teorijā nav pietiekami attīstīta, bet valdes darba izvērtēšanas procesa kvalitatīvu izmantošanu zināmā mērā ierobežo sabiedrības vājā informētība par korporatīvās pārvaldības metodēm. Tika konstatēts arī, ka iedzīvotāju anketēšanas rezultāti norāda uz viņu vājajām zināšanām par kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesa būtību un saturu.

**Pētījuma hipotēzi: Nepietiekama izpratne par kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesu un kultūrvēsturisku tradīciju trūkums korporatīvās pārvaldības jomā Latvijā nopietni bremzē kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas institūta attīstību, traucējot tās vispusīgai un pilnīgai izmantošanai,** apstiprina darba ietvaros noformulēto secinājumu kopsavilkums. Analizējot Latvijas iedzīvotāju anketēšanas rezultātus par kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas sistēmas izmantošanas līmeni Latvijā, tika konstatēts, ka lielākā daļa, proti, 64,2% no Latvijas iedzīvotājiem ir dzirdējuši par kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesu. Tajā pašā laikā absolūtais respondentu vairākums (68,3%) atklāti darīja zināmu, ka viņiem nav pilnībā saprotams jēdziens “kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas process”. Tāpat 28,1% no aptaujātajiem bija grūti novērtēt kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesa reālo izplatības līmeni Latvijā, uzsverot, ka jēdziena neizpratne liecina par procesa izmantošanas zemo popularitāti.

Kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesa izmantošanas paplašināšanai komerciālo attiecību jomā Latvijā, autors piedāvā šādus **priekšlikumus:**



- Efektīva korporatīva pārvaldība var būt tikai tādā gadījumā, ja kapitālsabiedrības īpašnieki (akcionāri), padome (ja tāda ir izveidota) vai jebkura cita persona, kura ir kompetenta valdes darba izvērtēšanas procesa organizācijā, obligāti īsteno minēto procesu uz regulāras bāzes. Šāda procesa norisē ņem vērā vismaz kapitālsabiedrības finansiālās darbības rezultātus un operatīvus finanšu datus. Būtu vēlams valdes darba izvērtēšanas procesu īstenošanai ne retāk kā reizi ceturksnī, izņēmuma gadījumos – reizi pusgadā vai reizi gadā. Procesā rezultātiem obligāti jābūt prezentētiem lēmējinstīcijas vadītājam, kas tālāk var ierosināt jautājumu par pozitīvu vai negatīvu seku noteikšanu kapitālsabiedrības valdei.
- Kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesā primāri jāņem vērā kapitālsabiedrības finansiālās darbības rezultātus un operatīvus finanšu datus. Vērtējot šādu datu atbilstību kapitālsabiedrības plānošanas dokumentos noteiktajiem finanšu mērķiem, papildus ir jāizmanto vismaz šādi finanšu koeficienti: peļņa pirms procentu maksājumiem, nodokļiem, nolietojuma un amortizācijas atskaitījumiem (EBITDA); pašu kapitāla atdeve (ROE); kopējais likviditātes rādītājs; saistības pret pašu kapitālu. Nefinanšu mērķu sasniegšanas izvērtēšanai kapitālsabiedrības valdes darba izvērtēšanas procesu būtu jābalsta uz tādu datu izmantošanu, kas atspoguļo kapitālsabiedrības valdes subjektīvu attieksmi pret nosprausto mērķu sasniegšanu. Šajā gadījumā noderīgi varētu būt kapitālsabiedrības valdes anketēšanas dati, kā arī valdes pašnovērtējuma ziņojumi.

## COMPLEX EVALUATION OF THE PERFORMANCE OF THE BOARD OF THE COMPANY IN THE FIELD OF ORGANIZATION OF COMMERCIAL RELATIONS

**The scientific advisor of the PhD thesis:** Associate professor, Dr.oec. Aina Čaplinska, DU Faculty's of Social Sciences Department of Economics.

To characterize the actuality of the name of the thesis, it should be noted that the problem of improving the management of companies has always been relevant. This problem may be aggravated by the increase in the number of board members at the same time as the reduction of the qualification requirements for candidates for board members as a result of the possible transformation of the management model of companies. In these circumstances, it can be predicted that the decision-making process binding on the company will be extended and that the consideration of operational issues important to commercial activity within a reasonable period of time will be underestimated. In addition, choosing the wrong model of management of companies can lead to unsatisfactory financial performance. The aforementioned may lead to the adoption of binding decisions by the owners (shareholders) of the company, the main purpose of which is to optimize the operational costs of the company. The most painful solution for reducing operational costs is the reduction of personnel expenses, causing negative consequences for the national economy as a whole.

The influence of these factors can be neutralized or at least reduced by expanding the use of the work evaluation process of the board of the company. The current practice of using the evaluation process in the field of commercial relations does not significantly improve the situation. The known caution of the company's owners (shareholders), the council, as well as the board, as well as several formal restrictions significantly reduce the possibilities of using the board's performance evaluation process. At the same time, the process of evaluating the performance of the board of a company is based on the financial results, characterizing the operation of the company and the achievement of non-financial goals. The analysis of financial results, in turn, is based on coefficients developed in financial theory and the use of their results when evaluating the quality of performance of the executive body of a company. The analysis of the achievement of non-financial goals is more subordinate to the methodology of the entity, that implements the evaluation process of the board's performance.

The levels of using the process of evaluation of the performance of the board can be very different – starting from the evaluation of the performance of the board members of private companies and ending with the evaluation of the performance of the board of the companies of public persons.

Within the framework of the doctoral thesis, the author investigates the **scientific problem** related to the insufficient understanding of the process of evaluating the performance of the management board of a company, by conducting a study of its prevalence in Latvia.

**The scientific novelty** of the thesis is related to the author's study of the institutional system and characteristic elements of the performance evaluation process of the management board of a company in the field of commercial relations in Latvia.

**The novelty of the doctoral work in the practical aspect** is related to the determination of the level of actual prevalence of the process of evaluating the performance of the management board of the company carried out by the author in Latvia.

The name of the doctoral thesis can be considered as a very actual issue in the modern economy, because it is closely related to corporate governance and its guidelines, including in state capital companies. The use of the evaluation process of the board's performance in the field of commercial relations contributes to the effective management of companies, contributes in the respect for the interests of the owners (shareholders) of capital companies, and also contributes to the process of improving the performance of the board. In Latvia, there is no such complex theoretical-practical study dedicated to the study of the peculiarities of the functioning of the evaluation process of the management board of a company in the theory of business management. Therefore, a study of this level will allow to avoid the inaccuracies of the theoretical formulation of the evaluation process and its elements, the uneven practice regarding the recognition of the results of the use of the mentioned process in the theory of business management. The findings of the thesis on the evaluation process of the board's performance can contribute to the stability of the corporate governance system, its wider application, as well as increase the trust of the owners (shareholders) of companies to the company's board and to the company's council.

**The research level of the problem.** Determining the scope of the concept of evaluating the performance of the board of a company is not an easy task due to the relatively

recent use of the term “board performance evaluation process” in scientific research and the diversity of its definitions. Traditionally, the beginnings of evaluating the performance of the board of a company are associated with the classic works of economics (Zeid, 1951, Rich, 1958, Peck, Scherer, 1962), because they were the first to clearly indicate the connection between the results of the performance of the company and the evaluation process of the performance of the board of the company.

The basics of applying the process of evaluating the performance of the board of a company depend on the mandatory elements of commercial relations, which the author systematized as follows: (a) clearly defined process goals (Kelly, 2018; Kiel, Beck, 2006; Barlow, 2020 u.c.); (b) results of the board’s performance (Cavaco, Crifo, Rebérioux, Roudaut, 2017; Woo, Paek, 2019 u.c.); (c) competence of the board (Hooghiemstra, Hermes, Oxelheim, Randøy, 2019; Muttakin, Khan, Tanewski, 2019 u.c.); (d) trust to the persons involved in the evaluation of the results of the performance (Fakoya, Nakeng, 2019; Khaoula, Moez, 2019 u.c.); (e) summary of the results of the board’s performance (Datta, Basui, Agarwal, 2020; Josiassen, Baker, 2019 u.c.); (f) regulatory framework (external or internal) that determines the methodology of the performance evaluation process of the board of a company (Литвиненко, Лукашина, 2016; Sandu, 2016; Merendino, Dibb, Meadows, Quinn, Wilson, Simkin, Canhotoc, 2018 u.c.).

The research of the process of evaluation of the performance of the board of a company is relatively widely represented in the works of Latvian scientists (Rone, 2017; Šulmanis, 2020; Teleņeva, 2019 u.c.), while the theoretical-methodological approach of the evaluation process is applied to its research to a limited extent, which to some extent hindered the author of the doctoral thesis from using the comprehensive scientific experience of Latvia in this field. Analyzing the concepts of economists of several countries regarding the process of evaluating the performance of the board of a company (Tenenbaum, 2016; O’Kelley, Neal, 2020; Palmberg, 2014 u.c.), the author found that there are no substantive contradictions between them. In the scientific doctrine (Klemash, Doyle, Smith, 2020; Hesketh, Sellwood-Taylor, Mullen, 2020; Field, Leclerc, 2008 u.c.) it is accepted to link the evaluation process of the board’s performance with its logical result – a conclusion about the results of the performance of the board of the company. The variety of terms can be explained by linguistic peculiarities, because, for example, in English, the term “corporate management” is used much more often instead of the term “evaluation of the board’s performance” (Nadler, 2004; O’Kelley, Neal, 2020; McNamara, 2017 u.c.), which, unlike the Latvian language, does not require an explanation and the meaning of this concept may seem self-evident.

The scientific studies developed in Latvia primarily focus on the structural system of the evaluation process of the board of a company (Kalniņš, Litvins, 2011), and also recognizes the results of the company’s work and regularities of the board’s functioning (Jauja, 2020). However, the quantity of the mentioned scientific works and the time of their publication indicate the initial stage of the entry of the mentioned approach into Latvian science. This also indicates the broad possibilities of implementing the theoretical methodology of the evaluation process of the board of a company in the Latvian economy and business management.

**The purpose of the thesis:** To carry out determination of the real prevalence level of the performance evaluation process of the board of a company in the field of commercial relations in Latvia.

To achieve this purpose, within the framework of the doctoral thesis, the author intends to perform the following **tasks**:

- to conduct a comparative historical analysis of the emergence and development of the board's performance evaluation process in Latvia and abroad;
- to identify the nature of the evaluation process of the board's performance and study its content;
- to carry out a scientific-theoretical analysis of the functional and institutional system of the board's performance evaluation process in Latvia and abroad;
- to analyze existing and obtain new empirical data on the actual state of use of the board's performance evaluation process in Latvia;
- to identify the most significant problems in the spread of the use of the board's performance evaluation process and develop rational solutions to these problems.

**The object of the thesis:** Commercial relations.

**The subject of the thesis:** Analysis of the functional and institutional performance of the evaluation process of the board of a company in the field of commercial relations.

**The questions of the thesis** have been raised in order to achieve the goal of the thesis and they are:

- What is the actual organization of the evaluation process of the board's performance in the world and whether the practice, implemented in Latvia in this area, is considered sufficient?
- What are the basic principles of the organization of the board's performance evaluation process and what are the financial performance coefficients characterizing the process?
- What are the dynamics of using the board's performance evaluation process in Latvia and abroad?
- What are the possible directions and opportunities for improvement of the board's performance evaluation process in Latvia?

**The thesis hypothesis** – an insufficient understanding of the process of evaluation of the performance of the board of companies and the lack of cultural and historical traditions in the field of corporate governance in Latvia seriously slow down the development of the institute of evaluation of the performance of the board of companies, hindering its comprehensive and complete application.

**Proposed theses:**

- The process of evaluation of the performance of the board of a company is based on the desire to get an idea of the results of the performance of the board, which is justified by the prerequisites for the establishment of the institute for the evaluation of the performance of the board of the company and historical development trends.
- The basis of the application of the evaluation process of the performance results of the board of the company is the clear identification of the elements of commercial relations.

- The development of the methodological basis for the process of evaluation of the performance of the board of a company in the Republic of Latvia is only at the initial stage, which means that it has a great potential for development.
- The process of evaluating the performance of the board of a company in Latvia is not sufficiently developed and the public is poorly informed about the goals and conditions of the implementation of the process.

**The theoretical basis of the thesis** consists of the used reference sources.

Analyzing the scientific literature, it should be concluded, that during the last few decades, the process of evaluating the performance of the board of a company has been the focus of attention of practitioners, company managers and scientists, because the quality of its implementation strongly affects the results of the performance of the company's board. Successful results of the performance of the board of the company in turn lead to higher production capacity, lower costs, customer satisfaction, customer loyalty and increase the profitability of the company.

**The practical significance of the thesis.** In addition to proposals aimed at continuing the improvement of the Latvian corporate governance process, the thesis contains insights, that can be used in the practical activities of the board and council members of the company, as well as the owners (shareholders) of the company. The obtained insights also make a valuable contribution to the theory of business management.

The practical importance of the thesis is related to the fact, that its results can be used to improve the process of evaluating the performance of the board of the company, as well as for further in-depth research.

**The empirical basis of the thesis** is compiled: information about the status and dynamics of the application of the performance evaluation process of the board of capital company in the country; statistical data on the registration of companies; Survey data of 50 board members of companies, 1000 residents, 10 expert interviews, research results of international organizations.

Period of collection of empirical data, used in the doctoral thesis: March 2020 – May 2020.

The following **scientific research methods** were used for the research: comparative, historical, analysis, synthesis, systemic, statistical, induction, deduction.

At the empirical level, the acquisition and accumulation of information about the process of evaluating the performance of the board of the company, the peculiarities of its functioning took place. At this research level, the etymology and definition of the evaluation process was studied, and the financial coefficients characterizing the process were identified. Therefore, the comparative method was mainly used in the thesis, comparing the differences in the understanding and organization of the performance evaluation process of the board of the company in the works of scientists from different countries. Similarly, the use of the comparative method is manifested in the study of the peculiarities of foreign and Latvian corporate governance systems, in the determination of financial ratios in the field of using the process of evaluating the board's performance.

With the help of the historical method, the development process of the performance evaluation system of the board of the company was studied in detail in foreign and Latvian business management theory.

At the empirical and theoretical level of the doctoral thesis, analysis and synthesis were mainly used, with the help of which the elements of the evaluation process of the board of the company, their characteristics, characteristics and characteristic financial coefficients were studied. The analysis was used during the research of scientific publications on the evaluation process, when it was necessary to separate and study the rationale of the process and its components. The harmonious inclusion of the obtained results in the thesis took place with the help of synthesis, determining the logical structure of the work and formulating axioms.

With the help of the systemic method, the author of the doctoral thesis investigated the place of the performance evaluation process of the board of a company in the theory of business management in Latvia and abroad. By applying the mentioned method, it was possible to find out within the framework of the evaluation process, to determine the shortcomings of the process and ways of its improvement.

The statistical method allowed the author of the doctoral thesis to obtain and process a set of data on the real prevalence of the performance evaluation process of the board of companies in Latvia in the field of commercial relations. Applying the mentioned method, the author used statistical data on registered capital companies, interviewed experts and surveyed target groups. The obtained results helped form the conclusions of the doctoral thesis.

Using the methods of induction and deduction, the author of the thesis processed information and came to conclusions. With the help of the induction method, from individual facts about the evaluation process of the board of company's performance and the results of its use, information with a generalization that can be applied to the entire evaluation process is obtained. Within the framework of the deduction method, the author of the thesis gained new knowledge about the advantages of using the evaluation process and formulated conclusions about the development prospects of the process, guided by the available information about the board's performance evaluation system and its elements.

The thesis consists of **four chapters**, which contain a detailed presentation and analysis of the process of evaluating the performance of the board of the company. The first chapter examines the basic concepts of the evaluation process used in the doctoral thesis, paying attention to the basic features and essence; in the second chapter, a study of the structure and technique of the application of the evaluation process in the field of commercial relations was carried out; in the third chapter, a scientific-theoretical analysis of the evaluation process in Latvian and foreign business management theory is carried out; the fourth chapter examines the actual state of the application of the evaluation process in the field of commercial relations in Latvia.

The results of the doctoral work **were approved** in 4 publications, some of which were presented at international scientific conferences.

List of publications of the author of the thesis:

- Jefimovs N., Rimša J. The issue of registration of the term of office of the board of a public limited liability company in the Enterprise Register of the Republic of Latvia. The materials of the International Scientific Conference "Social Sciences for Regional Development 2019", II part, Saule, 2020, 28.–35. p.;

- Jefimovs N. Diversity of etymology of the concept of the board of a company in the doctrine of foreign law. The materials of the International Scientific Conference “Social Sciences for Regional Development 2020”, II part, Saule, 2021, 75.–79. p.;
- Jefimovs N. The genesis of the concept of the board of a company in the international legal doctrine. The materials of the International Scientific Conference “Social Sciences for Regional Development 2021”, II part, Saule, 2022, 38.–47. p.;
- Jefimovs N., Teivāns-Treinovskis, J. Velika, R. Kriviņš, A. 2022. Conditions for application of criminal liability to the board of a company in the legal system of the Republic of Latvia, *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 9(4): 45–55.

Participation of the author of the thesis in international scientific conferences:

- International scientific conference of faculty of Social sciences of Daugavpils University “Social Sciences for Regional Development 2019”, presentation with a paper “The issue of registration of the term of office of the board of a public limited liability company in the Enterprise Register of the Republic of Latvia”;
- Daugavpils University’s 62nd International Scientific Conference, presentation with a paper “Registration problems of the duration of authorities of members of the board of the public person’s limited liability company in the Register of enterprises of Latvia”.
- Daugavpils University’s 63rd International Scientific Conference, presentation with a paper “Diversity of etymology of the concept of the board of a company in the doctrine or foreign law”.
- Daugavpils University’s 64th International Scientific Conference, presentation with a paper “System of evaluation of performing results of the management in the public persons’ companies”.

## Conclusion

Within the framework of the thesis, an analysis of the creation and development of the performance evaluation process of the management board of the company was carried out. The functional and institutional system of the evaluation process was studied, as well as the real level of spread of the performance evaluation process of the board of the company in the field of commercial relations in Latvia was determined.

The novelty of the research conducted as part of the thesis is determined by the fact, that the analysis of the use of the complex board performance evaluation process is carried out for the first time in Latvia at the thesis or monograph level. Mostly, in Latvian scientific sources, the elements of the board’s performance evaluation process were studied separately, separated from each other. The institutional framework of the evaluation process was not studied at all. The novelty of the results obtained during the research is determined by the fact, that:

- The essence and content of the performance evaluation process of the board of the company was analyzed;
- The peculiarities and problems of the development of the board’s performance evaluation process were identified;

- The functional and organizational peculiarities of the evaluation process of the board's performance were revealed;
- By typologizing the process of evaluating the performance of the board of a company, criteria were developed, that allow logically classifying different types of the process;
- Factors affecting the evaluation process of the board of the company were clarified;
- The real level of prevalence of the performance evaluation process of the board of a company in the field of commercial relations in Latvia was determined.

The research provides comprehensive answers to all questions and the goal of the thesis has been achieved – the author has prepared a scientific basis for determining the real level of prevalence of the performance evaluation process of the board of a company in the field of commercial relations in Latvia. The theses, formulated in the introduction of the thesis, are confirmed by the author's conclusions.

Along with the proof of theses, the hypothesis related to the practical and theoretical part of the research will be confirmed.

**Thesis 1: The process of evaluation of the performance of the board of a company is based on the desire to get an idea of the results of the performance of the board, which is justified by the prerequisites for the establishment of the institute for the evaluation of the performance of the board of the company and historical development trends.** This thesis is confirmed by the conclusions made by the author in Chapter 1, analyzing the concepts of economists of several countries regarding the process of evaluating the performance of the board of a company and establishing, that there are no substantive contradictions between them. For the most part, it was found that the authors link the evaluation process with its logical result – a conclusion about the results of the performance of the board of the company, which is particularly important for the specific study. The variety of terms could be explained by linguistic peculiarities, because, for example, in English, instead of the phrase “evaluation of the board's performance”, the term “corporate governance” is used much more often, which, unlike in Latvian, does not require an explanation of this concept. The historical development of the institute for evaluating the performance of the board of a company shows the constant improvement of its understanding and application. As a result, more and more new entities are involved in the implementation of the mentioned process, as well as procedural rules with strictly defined principles and goals are created.

**Thesis 2: The basis of the application of the evaluation process of the performance results of the board of the company is the clear identification of the elements of commercial relations.** This thesis is confirmed by the conclusions drawn by the author in Chapter 2, studying the mechanism of the performance evaluation process of the board of a company and defining it as a set of sequential elements of the evaluation process, which is necessary so that the subjects involved in it – owners (shareholders), board and council members of the company can participate in the process, organizing the course of the process and obtaining the results of the evaluation of the board's performance. The following mandatory elements of commercial relations were identified – the clearly defined goals of the evaluation process, the results of the board's performance, the competence of the board, the trust of the persons involved in the



evaluation process, a summary of the results of the board's performance, a clearly developed methodology of the evaluation process. It was concluded, that the existence of mandatory elements of commercial relations provides a basis for maintaining the same attitude towards all members of the board within the process of evaluating performance results, as well as to consider, that the evaluation process itself takes place according to the same rules. This, in turn, increases the quality and trust of the board's performance evaluation process.

**Thesis 3: The development of the methodological basis for the process of evaluation of the performance of the board of a company in the Republic of Latvia is only at the initial stage, which means that it has a great potential for development.** This thesis is confirmed by the conclusions made by the author in Chapter 3, studying the methodological base of the performance evaluation process of the board of the company in the Republic of Latvia and concluding, that it is mostly based on the analysis of the financial performance of the company and the use of special economic coefficients. The basis of the methodology of the process is the internal regulations developed by the owners (shareholders) of the company, in state and municipal companies – the regulatory acts issued by the state or municipality. Applicators of the process methodology are members of the board, council, owners (shareholders) of the company, specially engaged independent experts, as well as employees of state and municipal institutions.

**Thesis 4: The process of evaluating the performance of the board of a company in Latvia is not sufficiently developed and the public is poorly informed about the goals and conditions of the implementation of the process.** This thesis is confirmed by the conclusions that the author made in chapter 4, studying the level of use of the performance evaluation system of the board of a company in the field of commercial relations in Latvia. Evaluating the basic conditions for the application of the process of evaluation of the performance of the board of a company, in which the state has a decisive influence, the author concluded, that the application of the process is based only on the financial indicators of the company, as well as the achievement of financial and non-financial goals. The author of the thesis, taking into account the variety of criteria for evaluating the performance of the board, offered to use non-financial criteria as well. It was also established, that the opinions of experts obtained within the framework of the empirical study, correlate with each other and indicate, that corporate governance is not sufficiently developed in Latvian business management theory, but the qualitative application of the evaluation process of the board's performance is to some extent limited by the public's weak awareness of corporate governance methods. It was also concluded, that the results of the survey of the Latvian population indicate their weak knowledge about the nature and content of the performance evaluation process of the board of the company.

**The thesis hypothesis: An insufficient understanding of the process of evaluation of the performance of the board of companies and the lack of cultural and historical traditions in the field of corporate governance in Latvia seriously slow down the development of the institute of evaluation of the performance of the board of companies, hindering its comprehensive and complete application,** is confirmed by the summary

of the conclusions formulated within the thesis. Analyzing the results of a survey of Latvian population on the level of use of the performance evaluation system of the board of a company in Latvia, it was found that the majority, namely 64.2% of Latvian residents, have heard about the performance evaluation process of the management board of a company. At the same time, the absolute majority of respondents (68.3%) openly announced, that they did not fully understand the concept of “the process of evaluating the performance of the board of a company”. Likewise, 28.1% of the respondents found it difficult to assess the real level of prevalence of the process of evaluation of the performance of the board of companies in Latvia, emphasizing that the lack of understanding of the concept indicates the low popularity of the application of this process.

The author offers the following **proposals** for the expansion of the application of the performance evaluation process of the board of a company in the field of commercial relations in Latvia:

- Effective corporate governance can only exist if the company’s owners (shareholders), the council (if it has been established) or any other person, who is competent in the organization of the evaluation process of the board’s performance, implements this process on a regular basis. In the course of such a process, at least the results of the company’s financial activity and operative financial data are taken into account. It would be desirable to implement the evaluation process of the board’s performance at least once a quarter, in exceptional cases – once every six months or once a year. The results of the process must necessarily be presented to the head of the decision-making body, who can further propose the issue of determining positive or negative consequences to the board of the company.
- In the process of evaluating the performance of the board of the company, the financial performance results and operative financial data of the company must be primarily taken into account. When assessing the compliance of such data with the financial goals, set in the company’s planning documents, at least the following financial coefficients must be additionally used: earnings before interest, taxes, depreciation and amortization (EBITDA); return on equity (ROE); overall liquidity ratio; liabilities to equity. For evaluating the achievement of non-financial goals, the process of evaluating the performance of the board of the company should be based on the application of data, that reflects the subjective attitude of the board of the company towards the achievement of the set goals. In this case, the questionnaire data of the company’s board, as well as the self-assessment reports of the board, could be useful.